

## **Тема 6. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам**

- 6.1. *Сутність організаційних змін.*
- 6.2. *Причини проведення змін.*
- 6.3. *Механізм управління змінами.*
- 6.4. *Методи подолання опору змінам*

### **6.1. Сутність організаційних змін**

#### *Поняття "організаційні зміни"*

Під *організаційними змінами* розуміють процес перетворення одного або декількох елементів організації з одного стану в інший.

Категорія "організаційні зміни" розмежовується на три інші:

1. удосконалення;
2. організаційний розвиток;
3. реорганізація.

Головна відмінність між цими поняттями – це глибина змін, що здійснюються в системі управління.

*Удосконалення* – це процес підвищення ефективності одного з елементів організації.

Під *організаційним розвитком* розуміють процес переходу усіх елементів організації з одного якісного рівня на інший. Організаційний розвиток носить інтегральний характер, оскільки глибокі зміни навіть в окремих елементах організації призводять до зміни всієї організації.

*Організаційний розвиток* – це довготермінова робота в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток є стратегічним шляхом зростання загальної ефективності організації. З іншого боку він дозволяє підвищити почуття задоволеності та поліпшити умови праці співробітників. Результатом організаційного розвитку є досягнення такого гармонійного стану організації, за якого збігаються параметри формальної і неформальної організації і досягається гармонія цілей працівників організації і самої організації.

*Реорганізація* пов'язана із руйнуванням існуючої управлінської системи, переглядом основних цілей, цінностей та стереотипів виконання роботи. Реор-

ганізація не самоціль, а засіб реалізації нових цілей. Ці зміни є стосуються всієї системи управління: функціональна будова, діяльність, цілі, технологія, кадри тощо.

Виділяють такі види реорганізації підприємства: злиття; приєднання; поділ; виокремлення; перетворення; скорочення; перепрофілювання.

Ряд авторів виділяють ще один вид змін – реінжиніринг. *Реінжиніринг* – це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних покращень у вирішальних показниках діяльності організації, таких як вартість, якість, сервіс, темпи. Об'єктом реінжинірингу є не окремі виробничі функції, а процеси. Під останніми розуміють роботу співробітників організації від початку до завершення у вигляді конкретних кінцевих результатів. На відміну від функцій процеси проходять крізь межі різних підрозділів підприємства.

## **6.2. Причини проведення змін**

Необхідність організаційних змін зумовлена внутрішніми і зовнішніми силами, так званими рушійними силами змін. Зовнішні рушійні сили перебувають за межами контролю менеджера. Внутрішні – діють у межах організації і до певного ступеня можуть контролюватися менеджером.

*Зовнішні рушійні сили* включають:

- ринкові зміни, які є головною рушійною силою організаційних змін. Дії конкурентів, зміна потреб і платоспроможності споживачів вимагають оперативного й адекватного втручання;
- технічні інновації впливають не тільки на способи виробництва, але й на умови праці;
- зміни в інших компонентах навколишнього середовища, які відображають зростаючу складність, невизначеність сучасного життя, відкривають величезні можливості, але, разом з тим, і величезну загрозу.

*Внутрішні рушійні сили* можуть зводитися до процесів і людей. Імпульс до змін можуть дати кризи або проблеми в таких процесах, як процес прийняття рішень, комунікаційний процес, міжособистісні стосунки. Рішення можуть бути не прийняті взагалі, прийняті занадто пізно чи бути непередуманими. Комунікації можуть бути обмеженими, надмірними чи просто неадекватними. Криза в міжособистісних комунікаціях виражається в конфліктах між співробітниками.

## **6.3. Механізм управління змінами**

*Модель успішного проведення змін в організації*

Лері Грейнер розробив модель процесу успішного управління організаційними змінами, який складається з шести етапів.

*Етап 1. Тиск і спонукання.* Цей етап полягає в тому, що керівництво повинно усвідомити необхідність змін. Вище керівництво або інші керівники, які мають повноваження приймати і виконувати рішення, повинні добре відчувати необхідність змін і готуватися до їх проведення. Цей тиск може здійснюватися зовнішніми факторами, такими як зростання конкуренції, зміни в економіці або поява нових законодавчих актів. Відчуття необхідності змін може походити і від змін внутрішніх факторів, таких як зниження продуктивності, надмірне збільшення витрат, велика плинність кадрів, дисфункціональний конфлікт і велика кількість скарг робітників.

*Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги.* Хоча керівництво і може відчувати необхідність змін, воно може не зуміти зробити точний аналіз проблем і провести зміни належним чином. Посередництво можливе із залученням зовнішнього консультанта, який здатен об'єктивно оцінити ситуацію або можливо залучити в якості посередників своїх співробітників, але при умові, що вони можуть вважатися неупередженими і висловити думку, яка навряд чи сподобається вищому керівництву. У будь-якому випадку, щоб це посередництво було ефективним, воно повинно вилитися у зміну орієнтації. Відповідальні керівники повинні усвідомлювати необхідність змін і справжні причини виникнення цієї необхідності, а отже і необхідність сприйняття нових точок зору.

*Етап 3. Діагностика і усвідомлення.* На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає справжні причини виникнення проблем, які потребують змін існуючого стану. Однак, якщо керівництво намагається знайти проблему до того, як отримає інформацію від більш низьких рівнів ієрархії, воно ризикує побудувати свої рішення на неадекватній або неправильній інформації. Визначення області проблеми веде до усвідомлення конкретних проблем.

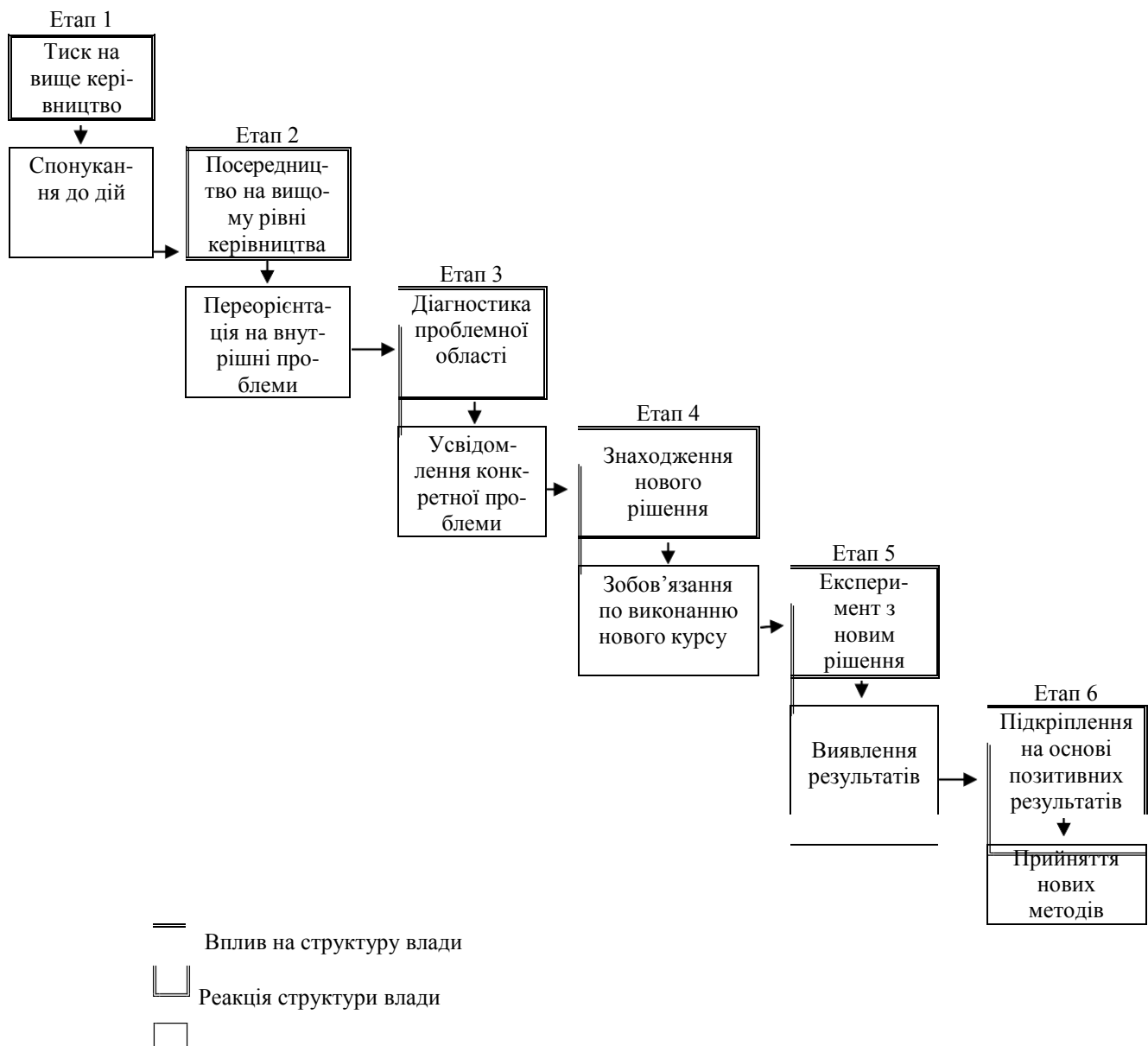
*Етап 4. Знаходження нового рішення і зобов'язання по його виконанню.* Після того, як визнано існування проблеми, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. В більшості випадків керівництво також повинно заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання, тому що завжди є спокуса, особливо для структур влади, застосувати старі рішення до нових проблем. Головна мета цього етапу – це знаходження нових і унікальних рішень, які б були підтримані всією структурою влади.

*Етап 5. Експеримент і виявлення.* Організація рідко бере на себе ризик здійснювати великі зміни одразу. Вона скоріш почне проводити випробування змін, що плануються, і виявляти негативні результати, перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах. За допомогою механізмів контролю керівництво визначає в якій мірі зміни, що плануються, допомагають покращити незадовільний стан речей, як їх сприймають, і як можна покращити їх здійснення. Керівництво, наприклад, може виявити, що деяким людям необхідно надати

додаткові повноваження або додаткову підготовку, або потрібно створити комітет, який слідкував би за виконанням цієї програми, або одна з груп чинить сильний опір цим нововведенням. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків керівництво зможе скоригувати свої плани, щоб досягти їх більш високої ефективності.

*Етап 6. Підкріплення і згода.* На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Цього можна досягти, переконуючи підлеглих, що зміни вигідні як організації, так і їм особисто. Можливі способи підкріпити згоду на нововведення - це похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також дозвіл тим, хто брав участь у проведенні змін, брати участь в обговоренні того, як проходить цей процес, які виникають проблеми, які виправлення повинні бути внесені то- що.

Ця модель за Л. Грейнером відображена на рис.6.1.



### Рис. 6.1. Модель успішного проведення організаційних змін

Можна запропонувати як альтернативну наступну послідовність здійснення змін:

- 1) усвідомлення необхідності змін;
- 2) залучення посередників для оцінки ситуації;
- 3) діагностика організації;
- 4) знаходження альтернативних варіантів вирішення проблеми;
- 5) вибір найкращого варіанту;
- 6) мотивація людей для прийняття ними цих змін;
- 7) експериментальне впровадження змін та виявлення негативних рис;
- 8) коригування вибраного рішення та остаточне впровадження змін;
- 9) контроль за результатами проведених змін.

Мотивацію людей потрібно здійснювати не після проведення змін, а вже після етапу вибору найкращого рішення, щоб вже під час впровадження змін працівники розуміли, що зміни потрібні не тільки організації, але й їм самим та щоб зустріти менше опору при здійсненні змін.

#### *Чинники, що ускладнюють проведення організаційних змін*

Мескон А. виділяє такі чинники:

а) *невизначеність*. Людина може негативно реагувати на зміни лише тому, що не знає, які будуть наслідки. Коли людина підозрює загрозу своїй захищеності, вона реагує свідомо чи несвідомо, виражаючи своє негативне відношення до змін або проявляє дисфункціональну поведінку в період здійснення змін;

б) *відчуття втрати*. Людина відчуває, що зміни призведуть до особистих втрат, тобто до меншого ступеня задоволення якоїсь потреби;

в) *переконання, що для організації зміни не є необхідними або бажаними*. Люди можуть думати, що зміни, які плануються, не вирішать проблем, а тільки додадуть їх.

В літературі пропонуються також наступні чинники:

а) *егоїзм* – працівники чинять опір змінам з остраху втратити те, що вони цінують. Наприклад, втрата влади, престижу, відповідно можливостей, свободи прийняття рішень, дружніх зв'язків тощо;

б) *непорозуміння* – люди чинять опір, не розуміючи до кінця, чому відбуваються зміни і в чому їх сенс. Непорозуміння виникає, якщо відсутня довіра між ініціаторами змін, і тими, на кого вони поширюються;

в) *рівні оцінки ситуації* – ініціатори змін вважають зміни необхідними, а ті, на кого впливають ці зміни, вважають їх і витрати коштів на них непотрібними.

Хміль Ф. І. пропонує наступні чинники опору:

а) *чинники, що залежать від особливостей пропонованих організаційних змін*. Працівник, якого стосується пропоноване нововведення, погодиться з ним, якщо усвідомлюватиме, що вигоди (соціально-психологічні, економічні і т. д.), забезпечені сприйняттям ( $B_{при}$ ), плюс невигоди, зумовлені неприйняттям ( $H_{неп}$ ), більші за вигоди, забезпечені неприйняттям ( $B_{неп}$ ) плюс невигоди, зумовлені сприйняттям ( $H_{при}$ ):

$$(B_{при} + H_{неп}) > (B_{неп} + H_{при}) \quad (6.1)$$

Кожний працівник прагне, щоб баланс між тим, що він отримує від організації, і тим, що він їй дає (на його суб'єктивну думку), був на його користь. Усі невигоди, пов'язані з реалізацією певного проекту, він прагнути компенсувати різними економічними або соціально-психологічними вигодами. Багато працівників, яких стосується нововведення, намагатимуться у процесі його впровадження поліпшити своє становище у колективі або збільшити заробітну плату. Перешкоди реалізації організаційних нововведень інколи є маніпулятивними. Працівники, які стають об'єктом нововведень, можуть навмисно придумати невигоди, спричинені реалізацією проекту, що даватиме їм змогу висловлюватися проти. Часто цим користуються найвпливовіші, здібні працівники, намагаючись зміцнити своє становище. Упровадження організаційних змін часто ускладнюють уявлення працівників, що вони обмежать можливості або унеможливають задоволення деяких потреб. Під кутом зору працівників їх поведінка – це тільки захист потреб і вигод, які організація їм надає, і яким майбутні зміни загрожують. Кожний працівник може точно передбачити потреби, зумовлені нововведенням (виконання складніших функцій, пониження статусу чи повноважень, фінансові невигоди, неможливість використовувати знання, здібності, навички, набуті тривалою роботою чи навчанням і т. д.).

У ставленні до організаційних змін працівників організації поділяють на групи:

- *інноватори*. Перебувають у тісному контакті з організаційним середовищем і готові з певним ризиком розробляти, пропонувати й випробовувати, перевіряти ідеї;

- *працівники, які дуже швидко сприймають нововведення.* Попри те, їм потрібен певний час для роздумів;

- *працівники зі швидким сприйняттям.* Вони сприймають нововведення порівняно швидко, але тільки тоді, коли опиняються в ролі керівників;

- *працівники, які повільно сприймають нововведення.* Як правило, вони приймають нововведення тільки під тиском думки більшості працівників;

- *працівники із дуже загальмованим сприйняттям.* Не погоджуються з нововведеннями і визнають їх тільки тоді, коли вони стають традицією.

Ставлення до організаційних змін (згода або незгода на їх прийняття) залежить від відносної вигідності, сумісності, складності змін. *Відносна вигідність організаційних змін* – це ступінь вигідності пропонованих змін порівняно з існуючою організацією, а також ступінь підвищення соціально-економічної ефективності організації. *Сумісність організаційних змін* (узгодженість, придатність) – це ступінь сумісності організаційних змін із поглядами та досвідом працівників організації. Зміни, які не відповідають звичним для працівників нормам, сприйматимуться важче, ніж зміни, які узгоджуються з нормами, оцінками та звичками. *Складність організаційних змін* – це ступінь труднощів у сприйнятті змін, їх використанні чи пристосуванні до них.

Ставлення людей до процесу організаційних змін і їхні вчинки показані на рисунку 6.2.

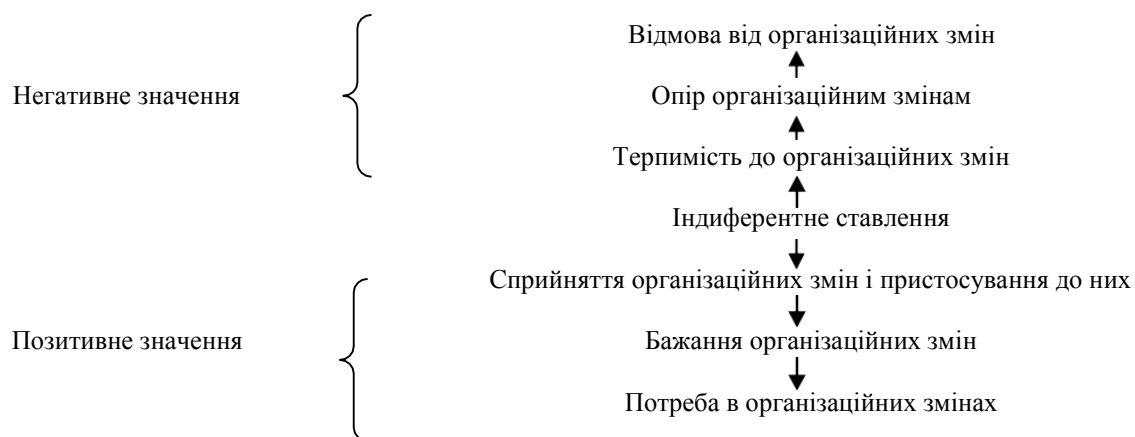


Рис.6.2. Модель сприйняття організаційних змін

б) *чинники, що залежать від ставлення до організаційних проблем, програмування й реалізації організаційних змін.* Майже кожне нововведення породжує у працівників невпевненість, побоювання й страх, оскільки неможливо

передбачити всі ймовірні його наслідки. Непоінформованість, авторитарне, директивне програмування нововведень загострюють почуття невпевненості, яке ускладнює реалізацію організаційних змін. Тому необхідно роз'яснювати співробітникам, що пропоновані організаційні зміни є об'єктивно зумовленими, а через те й неминучими;

в) *чинники, що залежать від ініціаторів змін або керівників*. Спричинені вони недостатньо ефективними відносинами між працівниками та їх керівниками або ініціаторами змін. Як правило, підлеглі не довіряють непопулярним керівникам або інноваторам, а пропозиції сприймають з підозрою. Інколи інноватори самі руйнують добрі відносини своєю нетерпимістю і необґрунтованими звинуваченнями працівників у неприйнятті організаційних змін, забуваючи, що для цього потрібен час. Вони настільки захоплені технічними проблемами організаційних змін, що випускають із поля зору соціально-психологічні аспекти, які нерідко за таких обставин є вирішальними. Інноватори й керівники повинні усвідомлювати, що нововведення не можуть бути реалізовані тільки адміністративним шляхом.

#### **6.4. Методи подолання опору змінам**

Найкращий час для подолання опору змінам – це період до їх виникнення. Іншими словами, керівництво повинно усвідомити велику імовірність опору і прийняти міри по його запобіганню.

Мескон А. наводить наступні методи, за допомогою яких можливо зменшити або повністю усунути опір:

1. *Утворення і передача інформації*. Йдеться про відкрите обговорення ідей і заходів, що допоможе співробітникам впевнитися у необхідності змін до того, як вони будуть проведені. Можна використовувати різні методи передачі інформації, такі як індивідуальні бесіди, виступ перед групою, доповіді.

2. *Залучення підлеглих до прийняття рішень* дає можливість деяким співробітникам, які можуть чинити опір, вільно виразити своє ставлення до цих нововведень, потенційних проблем і змін.

3. *Полегшення і підтримка* є засобами, за допомогою яких співробітникам легше вписуються у нову обстановку. Наприклад, керівник може здійснювати емоційну підтримку, тобто уважно вислуховувати співробітників або давати їм якийсь час для відпочинку після напруженого періоду. Можливо також з'явиться необхідність в додатковій професійній підготовці для підвищення кваліфікації співробітників, щоб вони змогли справитися з новими вимогами.

4. *Переговори* для забезпечення схвалення нововведень. Йдеться про те, що згоду людей, які чинять опір, "купують" за допомогою матеріальних стимулів. Наприклад, керівництво могло б запропонувати більш високу оплату праці або більш цікаву роботу з погляду робітника.



5. *Кооптація* означає надання особі, яка може чинити або чинить опір змінам, провідної ролі в прийнятті рішень про нововведення та в їх здійсненні. Наприклад, робітник або невелика група співробітників, які скептично налаштовані по відношенню до майбутніх нововведень в машинах і оснащенні, можуть бути введені до складу комісії, яка аналізує технологію, що застосовується і визначає, які машини і оснащення повинні бути закуплені.

6. *Маневрування* з метою зменшення опору змінам означає вибіркове використання інформації або складання чіткого графіку діяльності і заходів, щоб вплинути на підлеглих. Наприклад, один керівник може попросити іншого подивитися пропозицію, оскільки він вже отримав схвалення у вищого керівництва. Хоча перший керівник не отримав цього схвалення у керівництва, він сподівається, що заручившись згодою різних керівників свого рівня, він зможе потім заявити вищому керівництву: "Ми всі згодні з цією пропозицією, і нам залишилося отримати тільки вашу згоду".

7. *Примушення* – це загроза звільнити з роботи, позбавити можливості просування по службі, підвищення професійної кваліфікації, підвищення заробітної плати або призначення на нову посаду з метою отримання згоди на зміни.

Як показано в таблиці 6.1, кожна тактика має свої особливі переваги і недоліки. Керівники повинні розвивати в собі навички точно оцінювати ситуацію і вибирати найбільш придатний метод.

*Таблиця 6.1*

***Тактика поводження з опором змінам***

<b><i>Тактика</i></b>	<b><i>Рекомендується</i></b>	<b><i>Переваги</i></b>	<b><i>Недоліки</i></b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<i>Утворення і передача інформації</i>	При опорі, який базується на відсутності інформації або на неточній інформації і аналізі	Може допомогти отримати згоду на зміни зі сторони людей, коли їх впевнять	Може потребувати багато часу, якщо в цей процес залучено багато людей
<i>Залучення підлеглих до прийняття рішень</i>	В ситуаціях, де ініціатори не мають всієї інформації для розробки нововведень і де інші мають значні можливості для опору	Може допомогти людям усвідомити необхідність проведення змін і їх зобов'язання допомогти цьому; може інтегрувати існуючу інформацію для складання плану інновацій	Може потребувати багато часу і привести до помилок в проведенні змін

Продовження табл. 6.1.

1	2	3	4
<i>Полегшення і підтримка</i>	Для випадків, коли маєш справу з людьми, які чинять опір тільки від страху перед особистими проблемами	Оптимальна тактика для вирішення особистих проблем	Може забрати багато часу, дорого коштувати і все ж таки не допомогти
<i>Переговори</i>	В ситуаціях, де хтось один із групи явно програє при нововведеннях і де вони мають великі можливості чинити опір	Може бути порівняно легким способом уникнути основного опору	У багатьох випадках може бути занадто дорогим; може налаштувати інших домогтися згоди умовами
<i>Кооптація</i>	Для специфічних ситуацій, в яких інша тактика пов'язана із занадто великими витратами або зовсім нездійсненна	Може допомогти знайти підтримку в проведенні змін (але меншу ніж участь працюючих в прийнятті рішень)	Може створити проблеми, якщо люди розпізнають кооптацію
<i>Маневрування</i>	В ситуаціях, де інша тактика буде неефективною або занадто дорогою	Може бути порівняно швидким і недорогим рішенням проблеми опору	Ініціатори можуть позбавитися якоїсь частки довіри до себе; може призвести до появи інших проблем
<i>Примушення</i>	Для ситуацій, де необхідна швидкість і де ініціатори змін мають значну владу	Може швидко подолати будь-який вид опору	Ризиковано. Може створити у людей недоброзичливе відношення до ініціаторів змін

**Базова:** [1, 4]

**Допоміжна:** [1, 2, 4, 6, 8]

